

## Configurações de Poder, Suporte Organizacional e Bem-Estar Pessoal em uma Organização Pública

Power Configurations, Organizational Support and Personal Well-Being in a Public Organization

Valdenis de Deus Alves<sup>I</sup>

Elaine Rabelo Neiva<sup>II</sup>

Maria das Graças Torres da Paz<sup>II</sup>

### Resumo

A literatura sobre bem-estar no trabalho tem demandado investigações dos fatores preditores desse fenômeno. Assim sendo, o presente estudo teve como objetivos: 1) descrever as configurações de poder, a percepção de suporte organizacional e o bem-estar de uma organização pública; 2) avaliar a influência de variáveis demográficas e funcionais sobre o bem-estar do empregado nas organizações; e 3) avaliar o efeito das características organizacionais de poder e suporte sobre o bem-estar pessoal dos empregados. Foram utilizadas as escalas de configuração de poder organizacional, suporte organizacional percebido e bem-estar pessoal nas organizações. As escalas foram aplicadas individualmente à amostra aleatória, estratificada por área e composta por 321 funcionários de uma empresa pública. O estilo de gestão, suporte material, sobrecarga de trabalho, ascensão profissional, suporte social e a configuração missionária foram preditores de bem-estar.

**Palavras-chave:** poder; suporte; organizações; bem-estar.

### Abstract

The literature on well-being at work has demanded investigations on the predictors of this phenomenon. Therefore, the present study aimed at: 1) describing the configuration of an organization's power, the perception of organizational support and the well-being in a public organizational context; 2) evaluating the influence of demographic and functional variables on the employee's well-being in organizations; and 3) evaluating the effect of organizational characteristics of power and support on the personal well-being of employees. The study used the organizational power configuration scale, perceived organizational support scale and personal well-being in organizations scale. The three scales were applied individually to the random sample, stratified by area and composed of 321 employees of a public company. The missionary configuration, the work overload, the management style, the social support, the material support and the possibility of career advancement were predictors of well-being.

**Keywords:** power; support; organizations; well-being.

<sup>I</sup>Universidade Católica de Brasília (Brasília), Brasil

<sup>II</sup>Universidade de Brasília (Brasília), Brasil

No século XX, o tema bem-estar passou a ocupar o centro das atenções de várias áreas como a medicina, a psicologia, a administração e a política, adquirindo significado diferente, mais amplo, o qual indica saúde de forma geral (Daniels, 2000; Ferreira, Silva, Fernandes & Almeida, 2008; Silva & Ferreira, 2013). É considerado, simultaneamente, um conceito complexo, que integra uma dimensão cognitiva e uma dimensão afetiva (Daniels, 2000; Ferreira et al., 2008; Silva & Ferreira, 2013). Outro ponto importante a ser ressaltado quando se trata de bem-estar é que felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica e podem ser usados, frequentemente, como sinônimos (Paschoal, Torres & Porto, 2010; Albuquerque & Tróccoli, 2004; Paz, Neiva, & Dessen, 2012). Para alguns autores, como Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar refere-se ao estudo científico da felicidade.

Nos últimos anos, o estudo do bem-estar tem sido marcado pela variedade de abordagens e modelos teóricos, com diferentes definições de bem-estar geral (Warr, 2007; Ferreira et al., 2008; Dessen & Paz, 2010a; Silva & Ferreira, 2013). Na área da psicologia, os teóricos do bem-estar subjetivo adotam a concepção de bem-estar como similar ao prazer, enquanto os teóricos do bem-estar psicológico adotam a visão de felicidade para o bem-estar (Ryff, 1989), centrada na experiência de expressão pessoal e de autorrealização (Ryan & Deci, 2001; Deci & Ryan, 2008). Na psicologia organizacional, o bem-estar tem sido associado à qualidade de vida, ao estresse, à satisfação e à saúde mental (Paschoal et al., 2010).

Nessa área, Warr (1987) propõe um conceito de saúde mental composto por cinco dimensões. A primeira delas (dimensão prazer-excitação) refere-se ao bem-estar afetivo. A segunda dimensão, chamada

competência, refere-se aos recursos psicológicos que a pessoa possui para o enfrentamento das pressões do dia-a-dia. Essa competência envolve tanto habilidades cognitivas e psicomotoras quanto características emocionais, como, por exemplo, a capacidade de limitar apropriadamente as distorções perceptivas baseadas no afeto. O terceiro componente é a autonomia ou a habilidade do indivíduo para resistir às pressões do ambiente e determinar suas próprias opiniões e ações. O quarto componente da saúde mental é a aspiração e consiste no interesse do indivíduo pelo seu ambiente, manifestando-se pelo estabelecimento de metas e pelo esforço ativo para atingi-las (Warr, 1987). Por último, Warr (1987) propôs o funcionamento integrado como outro componente da saúde mental, sendo esta uma dimensão qualitativamente diferente das outras no que se refere ao funcionamento geral do indivíduo e à múltipla relação entre os outros quatro componentes.

Ampliando suas concepções iniciais, Warr (2007) afirma que existem dois tipos importantes e complementares de bem-estar no trabalho. O primeiro corresponde a sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador e se relaciona com a felicidade hedônica. O segundo tipo de bem-estar no trabalho refere-se a experiências denominadas de autovalidação. Essas duas dimensões componentes do bem-estar envolvem afetos positivos, negativos (ausência de bem-estar), desenvolvimento de características pessoais, a aplicação do próprio potencial e a expressão pessoal do trabalhador (Warr, 2007). Tal posição é reforçada por Waterman, Schwartz e Conti (2008).

Paschoal e Tamayo (2008), de forma compatível com as propostas de Waterman (1993), Waterman et al. (2008) e Warr (2007), propõem que o bem-estar no trabalho seja medido, em termos operacionais, por três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal. Assim, o conceito de bem-estar no trabalho envolve a prevalência de emoções positivas neste e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.

Siqueira e Padovam (2008), em revisão sobre bem-estar no trabalho, afirmam que este é concebido como integração de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, todos responsáveis pelos vínculos positivos afetivos com o trabalho e com a organização. No entanto, para que as pessoas o vivenciem, é necessário não apenas

estarem satisfeitas com o trabalho e envolvidas com a tarefa, mas também manterem um compromisso afetivo com a organização.

O bem-estar no trabalho deu origem a outras propostas para o estudo do bem-estar; algumas consideram o contexto organizacional como enfoque para o conceito. Dessen e Paz (2010a) conceituam o bem-estar pessoal nas organizações a partir da satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel na organização. Essa definição responsabiliza a organização por prover ambientes saudáveis que possibilitem relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho. Além disso, considera também que o bem-estar decorre de relações de reciprocidade entre o empregado e a organização, podendo, portanto, ser afetado por características individuais e organizacionais.

Dessen e Paz (2010a) propõem que o bem-estar pessoal nas organizações possui dois polos: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais). Os indicadores do polo gratificação são: valorização do trabalho; reconhecimento pessoal; autonomia; expectativa de crescimento; suporte ambiental; recursos financeiros; orgulho. O polo contrário, descontentamento, reflete o sentimento de mal-estar nos indivíduos e possui os seguintes indicadores: percepção de desvalorização de seu trabalho; medo de não atender a expectativas e exigências da organização; impossibilidade de utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho; ausência de perspectiva de crescimento pessoal e profissional; ausência de condições adequadas, impedindo o desempenho de suas atividades; percepção de injustiça salarial; frustração por pertencer à organização. Nas organizações, existem tanto pessoas que vivenciam gratificação quanto pessoas que vivenciam o descontentamento; porém, todos estão sempre em constante busca pelo bem-estar. A concepção descrita pelas autoras é adotada na presente pesquisa.

Vários estudos demonstram que o bem-estar no trabalho, apesar de ser mensurado de diversas formas, está associado a variáveis como oportunidades de controle e autonomia (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999), uso de habilidades profissionais (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004), conflito entre trabalho e família (Williams, Suls, Alliger, Learner, & Wan, 1991), percepção de ambiguidade no ambiente (Pollard, 2001), relações sociais e suporte social (Totterdell, Wall, Holman,

Diamond, & Epitropaki, 2004), suporte organizacional (Paschoal et al., 2010; Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012), percepção de justiça organizacional (Barsky & Kaplan, 2007; Paz, Gosendo, Dessen, & Godeville-Mourão, 2009) e atuação da chefia (Paschoal et al., 2010; Sant'anna et al., 2012).

Segundo Warr (2007), características centrais do ambiente de trabalho influenciam muitos comportamentos organizacionais, a saúde mental e o bem-estar do trabalhador. Assim, os contextos de trabalho remunerado podem ser descritos e diferenciados a partir de 12 características centrais: oportunidade de controle pessoal, oportunidade para o uso de habilidades, metas geradas pelo ambiente, variedade do trabalho, clareza do ambiente, contato social, disponibilidade de dinheiro, segurança física, posição social, suporte do supervisor, oportunidades na carreira e equidade (Warr, 2007).

Os estudos necessitam discriminar quais fatores estariam associados ao bem-estar no trabalho e nas organizações (Warr, 1987; 2007) e, por tal motivo, esta pesquisa avalia a influência do poder organizacional e do suporte organizacional sobre o bem-estar pessoal nas organizações. Nesta pesquisa, supõe-se que o bem-estar pessoal nas organizações seja impactado pelas configurações de poder, pelo suporte organizacional e pelas variáveis demográficas. Apesar de existirem resultados que associam separadamente suporte organizacional, variáveis organizacionais e demográficas ao bem-estar no trabalho (Sant'anna et al., 2012; Silva & Ferreira, 2013; Paschoal et al., 2010) e poder organizacional (Dessen & Paz, 2010b), o estudo se destaca por associar tais variáveis em conjunto.

### **A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg**

Algumas áreas do conhecimento, como a psicologia, a filosofia e a sociologia, procuram estudar as relações de poder, procurando explicar qual o papel de cada uma dessas relações para a estruturação interna do indivíduo (Paz, 2004; Sousa & Paz, 2009). Para Paz, Martins e Neiva (2004), a teoria do poder organizacional de Mintzberg (1992) parece ser aquela que possui uma explicação mais abrangente do poder no âmbito organizacional.

Mintzberg (1992) propõe uma teoria para o estudo do poder organizacional que estabelece uma tipificação das configurações do poder nas organizações, partindo do pressuposto de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, com jogadores

internos e externos da organização, que se agrupam com a finalidade de influenciar as decisões e as ações organizacionais.

De acordo com Mintzberg (1992), os influenciadores estão agrupados em coalizões, que podem ser internas (membros organizacionais que vivem o cotidiano da organização) e externas (compostas por influenciadores de diferentes grupos que afetam o comportamento dos funcionários e da organização). Esses vários influenciadores associam-se em torno da mesma organização para satisfazer suas necessidades.

A partir da combinação de todos esses elementos, ou seja, influenciadores internos e externos, sistemas de influência e de metas, Mintzberg (1992) propõe as seis configurações de poder como resultados dessas combinações. São elas: autocracia, instrumento, missionária, sistema autônomo, meritocracia e arena política. Na autocracia, há concentração de poder na mão de um único influenciador ou de um grupo que estabelece as direções a serem seguidas. Na configuração do tipo instrumento, os objetivos são claramente estabelecidos pelo influenciador ou pelo grupo de influenciadores dominante de fora da organização. Na configuração missionária, a ideologia assume o papel de influenciador principal que mantém a coalizão externa passiva. Na meritocracia, o poder encontra-se com os especialistas, que são o coração do sistema e detêm o poder com base nas habilidades e no domínio do conhecimento, constituindo-se nos mais fortes influenciadores internos. No sistema autônomo, os influenciadores são os próprios membros da organização, que, para exercer o controle interno, usam de padrões burocráticos e estabelecem metas operacionais sem imposição externa. A arena política é a configuração em que a atividade política é aumentada significativamente, caracterizando um momento de crise em que há diminuição das forças de integração (Mintzberg, 1992; Paz et al., 2004; Paz, 2004).

As configurações de poder estão associadas a variáveis individuais, grupais e organizacionais, inclusive ao bem-estar, no ambiente de trabalho; contudo, essas pesquisas ainda carecem de maior sistematização. Dentre as variáveis do comportamento organizacional que estão associadas ao poder organizacional, é possível citar: estilos de caráter (Paz, Mendes, & Gabriel, 2001); atitudes em relação a mudança organizacional e percepção de mudança (Neiva & Paz, 2012); comprometimento organizacional (Martins & Paz, 2000); estilos de liderança e comprometimento (Melo, 2001); percepção de influência (Neiva &

Paz, 2005); valores organizacionais (Sousa & Paz, 2009). Paz (2004) e Dessen e Paz (2010b) também associaram as configurações de poder a estilos de funcionamento da organização e a bem-estar pessoal no trabalho, o que serviu de base para a construção de objetivos deste estudo.

### Percepções de Suporte Organizacional

Entende-se por percepção de suporte organizacional (PSO) as crenças globais acerca de quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições dos empregados (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

E por que as percepções de suporte organizacional poderiam contribuir para a compreensão do bem-estar pessoal nas organizações? Para responder à questão levantada, é necessário enfatizar que as condições de trabalho têm sido apontadas como importantes determinantes do bem-estar (Tamayo & Tróccoli, 2002; Warr, 2007).

Para Oliveira-Castro, Borges-Andrade e Pilati (1999), suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Zagenczyk, Scott, Gibney, Murrell e Thatcher (2010) afirmam que uma característica importante da PSO é que ela reflete a avaliação subjetiva de um(a) funcionário(a)/ano de tratamento que ele(a) recebe da organização. Tamayo e Tróccoli (2002) asseguram que a interação dos empregados com os colegas no local de trabalho pode ser um componente do suporte organizacional; portanto, o desenvolvimento da PSO pode ser um processo social, e não apenas intrapsíquico.

Em outro estudo, Paschoal, Torres e Porto (2010) encontraram correlações entre o suporte organizacional e social no trabalho e as dimensões de bem-estar: afeto positivo, afeto negativo e realização. Os resultados indicaram que suporte organizacional (material e social) e oportunidades que expressam interesses individuais consistem em variáveis promissoras e importantes para a compreensão de experiências subjetivas positivas no trabalho. Sant'anna et al.

(2012) também encontraram associações positivas entre suporte material, suporte social e bem-estar no trabalho. Silva e Ferreira (2013) também encontraram relações entre fatores como relacionamento com colegas, salários e benefícios, condições físicas e de segurança e relacionamento entre supervisores e empregados e bem-estar no trabalho. Tais fatores também apresentam semelhança com os componentes de suporte organizacional.

Nesta pesquisa, supõe-se que o bem-estar pessoal nas organizações seja impactado pelas configurações de poder, pelo suporte organizacional e pelas variáveis demográficas. A partir dessas considerações, objetivou-se, neste estudo, avaliar as relações entre as configurações de poder, o suporte organizacional e o bem-estar pessoal nas organizações. Os seguintes objetivos específicos orientam o estudo: identificar quais configurações de poder são predominantes na organização; identificar o grau de percepção de suporte organizacional; identificar o nível de bem-estar pessoal na organização; identificar as relações de bem-estar pessoal nas organizações com variáveis demográficas como sexo, escolaridade, idade, unidade da organização, ocupação de cargo de chefia, tempo de serviço; identificar os preditores de bem-estar pessoal nas organizações, entre as configurações de poder organizacional e a percepção de suporte organizacional; e verificar se variáveis demográficas pessoais e funcionais influenciam no bem-estar pessoal.

### Método

#### *Amostra*

A amostra do estudo foi aleatória, por meio de sorteio, e estratificada por departamento da organização, sendo mantido o percentual de 30% dos funcionários de cada departamento. O estudo contou com a participação de 321 funcionários de uma empresa pública, 81,6% homens e 18,4% mulheres, com idade média de 46 anos, sendo, em sua maioria, casados (68,5%) e com ensino médio (44,2%); quanto ao tempo de serviço, 75,9% têm entre 8 e 20 anos; entre os respondentes, 19,3% são chefes. A amostra foi estratificada por departamento para assegurar representatividade de todos os departamentos da empresa.

Como o estudo apresenta 12 variáveis independentes para a regressão múltipla padrão (seis configurações de poder e seis fatores de suporte), adotaram-se as prescrições de Tabachnick e Fidell (2001) para rea-

lização da regressão múltipla. Para teste de preditores, as autoras recomendam  $104+8m$ , sendo  $m$  equivalente ao número de variáveis independentes. Assim, segundo as autoras, seriam necessários 200 sujeitos para realização da regressão. A amostra do estudo supera esse valor. O *software G-Power* recomenda, para um efeito de 0,35, poder do teste de 0,80 e intervalo de confiança de 95%, em uma amostra de 189 sujeitos.

### Organização Pesquisada

Trata-se de uma empresa pública, criada através de lei, cuja finalidade única era gerenciar e coordenar a construção da nova capital do Brasil. Após a construção da capital, a empresa continuou existindo como uma empresa pública, tendo como sócios a União e o Governo do Distrito Federal, com 48 e 52% de ações, respectivamente.

A empresa executa, através de gerenciamento, as obras planejadas pelo Governo do Distrito Federal, por meio da Secretaria de Obras. Nessa tarefa, a Companhia coordena os trabalhos de vários técnicos em diversas áreas da Arquitetura, Engenharia Civil e Agronomia e acompanha os trabalhos desde a elaboração do projeto até a execução total das obras ou serviços. Seus mais de 100 técnicos especializados participam e coordenam trabalhos de construção de prédios, execução de galerias de águas pluviais, execução de pavimentação asfáltica, calçadas, meios-fios, plantio e poda de grama e árvores, bem como jardins ornamentais. A empresa possui cerca de 1.820 empregados e está dividida em 1 presidência e 5 grandes diretorias: edificações, urbanização, obras específicas, administrativa e financeira.

### Instrumentos

Para a coleta de dados, foram utilizadas três escalas: Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações, Escala de Configurações de Poder Organizacional e Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP). O questionário também continha levantamento de dados demográficos da amostra.

#### *Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações*

Esse instrumento foi desenvolvido por Paz (2004), contém 16 itens e um único fator, revelando-se unifatorial com  $\alpha$  de Cronbach ( $\alpha$ )=0,91. A escala de resposta é do tipo Likert, sendo: 0=Nunca, 1=Ra-

ramente, 2=Às vezes, 3=Freqüentemente e 4=Sempre. A escala foi submetida a avaliação de indícios de validade por Paz (2004) em uma amostra de 630 empregados de várias organizações. A validade de construto foi avaliada por meio de análise fatorial exploratória em que os itens apresentaram cargas fatoriais de 0,50 a 0,86 e sua estrutura unifatorial é composta por 16 itens com  $\alpha$  do fator de 0,95. Os itens versam sobre as necessidades que os indivíduos apresentam no contexto de trabalho e das organizações. A seguir, estão listados cinco exemplos de itens do instrumento:

- (1) o trabalho que executo é importante para mim;
- (2) o trabalho que executo é valorizado pela organização;
- (3) o trabalho que desempenho é importante para a sociedade;
- (4) sou recompensado por minha competência pela organização;
- (5) sou admirado por meus colegas de trabalho pelo que faço.

#### *Escala de Configurações de Poder*

Foi desenvolvida por Paz e Neiva (2014) e apresenta uma escala de resposta do tipo Likert de 4 a 5 pontos, variando em 0=Não se aplica, 1=Pouco aplicável, 2=Mais ou menos aplicável, 3=Muito aplicável e 4=Totalmente aplicável. Após vários ajustes, Neiva & Paz (2014) apresentaram versão com 29 itens, correspondentes às configurações de poder de Mintzberg (1992). Nessa versão, autocracia possui 6 itens e  $\alpha$ =0,76; meritocracia, com 6 itens e  $\alpha$ =0,75; sistema autônomo, com 7 itens e  $\alpha$ =0,78; missionária, com 6 itens e  $\alpha$ =0,82; instrumento, com 7 itens e  $\alpha$ =0,85 e arena política, com 8 itens e  $\alpha$ =0,84. Os itens descrevem as características das configurações indicadas, como, por exemplo:

- (1) o compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização;
- (2) os influenciadores externos dessa organização resolvem conflitos aqui dentro;
- (3) nesta organização, a administração é fraca devido ao grande poder de influência dos especialistas;
- (4) aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.

Para avaliar a percepção de suporte organizacional, foi utilizada uma versão adaptada por Tamayo e Tróccoli (2002) da ESOP (Tamayo, Pinheiro, Tróccoli, & Paz, 2000). Os seis fatores que constituem esse instrumento

são: estilo de gestão da chefia (11 itens,  $\alpha=0,93$ ); suporte material (9 itens,  $\alpha=0,87$ ); salários (3 itens,  $\alpha=0,72$ ); sobrecarga de trabalho (5 itens,  $\alpha=0,78$ ); suporte social no trabalho (5 itens,  $\alpha=0,81$ ) e ascensão (2 itens,  $\alpha=0,78$ ). Os itens referentes aos fatores estilo de gestão da chefia, suporte material, sobrecarga e suporte social são respondidos em uma escala de frequência tipo Likert: desde 1=Nunca até 5=Sempre. Os outros fatores, salários e ascensão, são respondidos por meio de uma escala de concordância do tipo Likert de 1=Discordo totalmente a 5=Concordo totalmente (Tamayo & Tróccoli, 2002). A análise fatorial realizada para fins deste estudo também identificou a estrutura fatorial apresentada na primeira avaliação do instrumento. Os itens abordam o suporte percebido oferecido pela organização:

- (1) esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações;
- (2) a organização adquire equipamentos modernos de trabalho;
- (3) meu chefe negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho;
- (4) os colegas colaboram uns com outros na realização do trabalho;
- (5) minha chefia promove a integração entre os seus subordinados.

Ao final do instrumento, os participantes do estudo foram solicitados a informar seus dados pessoais (gênero, idade, estado civil e grau de instrução) e funcionais (tempo de serviço, de chefia e de departamento).

Todos os instrumentos foram submetidos a análise fatorial exploratória para fins de identificar se a avaliação de suas propriedades psicométricas se mantinham para essa amostra. As estruturas fatoriais originais (número de itens, fatores e itens vinculados aos fatores) foram mantidas. Assim sendo, para este estudo, a escala de bem-estar pessoal nas organizações apresentou 16 itens, estrutura unifatorial com cargas fatoriais entre 0,60 e 0,83 e o  $\alpha$  do fator de 0,95. A escala de configurações de poder apresentou 29 itens em uma estrutura com 6 fatores cujas cargas fatoriais variaram de 0,40 a 0,75. Os alfas apresentados variaram entre 0,75 e 0,86. A ESOP apresentou 35 itens em uma estrutura com 6 fatores cujas cargas fatoriais variaram entre 0,50 e 0,79. Os alfas de Cronbach dos fatores variaram entre 0,75 e 0,93.

#### *Procedimentos de Coleta e Análise de dados*

Os questionários foram distribuídos pessoalmente e foi explicado aos respondentes o objetivo da

pesquisa. Após terem sido respondidos individualmente, foram recolhidos no mesmo dia ou no dia seguinte.

Para análise dos dados, foi utilizado o programa estatístico *Statistical Package for the social Sciences* (SPSS) versão 16.0. Foram feitas análises estatísticas descritivas, análises fatoriais para avaliar os indícios de validade dos instrumentos na amostra, análises de variância para avaliar a relação entre as variáveis demográficas e funcionais e o bem-estar, correlações e análises de regressão linear para prever se existe relação entre as variáveis antecedentes — configurações de poder e suporte organizacional — e a variável critério — bem-estar pessoal nas organizações. Para verificar se as características demográficas da amostra possuem relação com o bem-estar pessoal nas organizações, foram realizadas análises de variância, tendo como variável dependente o bem-estar pessoal nas organizações e, como variáveis independentes, o cargo de chefia (sim ou não), o sexo dos respondentes (feminino ou masculino), o estado civil dos participantes (solteiros, casados, outros), tempo de serviço (de 0 a 10 anos; de 11 a 20 anos; acima de 30 anos), a escolaridade (ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação) e o departamento de lotação dos respondentes (presidência, edificações, urbanização, financeiro e administrativo). As análises de variância respeitaram as condições apresentadas por Hair, Thatam, Anderson e Black (2009) de diferenças de, no máximo, 1,5 entre os grupos.

#### **Resultados**

Para analisar as configurações de poder predominantes na organização, foi calculada a média para seis fatores da escala, utilizando-se como referência o ponto central das alternativas de respostas (2, variando de 0 a 4). Os resultados das análises descritivas apontam que a configuração de poder missionária é predominante na organização, seguida pelas configurações instrumento e autocracia, indicando que os respondentes percebem essas configurações como as mais predominantes na organização. As demais configurações tiveram médias abaixo do ponto médio, demonstrado que são percebidas com menor ênfase. A configuração meritocracia foi a que obteve a média abaixo do ponto médio, seguida de arena política e sistema autônomo. É importante ressaltar que esses resultados apresentaram desvios padrão semelhantes, abaixo de 20% da amplitude da escala (no caso, 1 ponto). Esses dados encontram-se na Tabela 1.

**Tabela 1***Resultado da análise descritiva das variáveis do estudo.*

Variáveis	n	Média±DP
Missionária	321	2,76 (±0,87)
Instrumento	321	2,59 (±0,94)
Autocracia	321	2,45 (±0,77)
Sistema autônomo	321	1,99 (±0,93)
Arena política	321	1,99 (±0,91)
Meritocracia	321	1,86 (±0,69)
Gestão	321	3,24 (±0,72)
Suporte material	321	2,80 (±0,57)
Salário	321	2,67 (±0,56)
Sobrecarga	321	2,60 (±0,87)
Ascensão	321	2,01 (±0,90)
Suporte social	321	3,47 (±0,84)
Bem-estar pessoal	321	2,78 (±0,63)

Quanto à análise do suporte organizacional, as médias obtidas para essa variável indicam que suporte social apresenta resultados acima do ponto médio da escala, revelando-se como o item de suporte organizacional que mais se destaca na percepção dos funcionários. Quanto aos outros fatores, o de menor média é o fator ascensão, seguido de sobrecarga, salário e suporte material, respectivamente. É importante ressaltar que o aumento das médias entre as variáveis veio acompanhado da redução do desvio padrão, o que torna mais homogêneos os resultados (Hair et al., 2009).

No que diz respeito a bem-estar pessoal nas organizações, a média obtida indica que a percepção de bem-estar está acima do ponto médio (2), pressupondo-se que os funcionários da organização percebem um índice de bem-estar pessoal satisfatório na organização. O desvio padrão também está abaixo de 20% da amplitude da escala — 5 pontos, o que indica uma pequena dispersão dentro do grupo (Hair et al., 2009).

#### *Resultados referentes à análise de variância*

Para verificar se as características demográficas da amostra possuem relação com o bem-estar pessoal nas organizações, foram realizadas análises de variân-

cia, tendo como variável dependente o bem-estar pessoal nas organizações e, como variáveis independentes, cargo de chefia, sexo dos respondentes, estado civil dos participantes, tempo de serviço, escolaridade e departamento de lotação dos respondentes. Os resultados apontaram que: os chefes ( $F=12,754$ ;  $df=1, 320$ ;  $p=0,001$ ) apresentam maiores índices de bem-estar do que os não chefes; não há diferença entre homens e mulheres em relação ao bem-estar que seja estatisticamente significativa ( $F=0,131$ ;  $df=1,320$ ;  $p=0,718$ ); não há diferença significativa entre estado civil e bem-estar ( $F=0,260$ ;  $df=2,320$ ;  $p=0,771$ ), nem entre os níveis de escolaridade e bem-estar ( $F=2,183$ ;  $df=3,320$ ;  $p=0,171$ ). Também não existe diferença entre tempo de serviço e bem-estar ( $F=0,314$ ;  $df=2,320$ ;  $p=0,271$ ).

Por fim, verificou-se diferença significativa entre a variável dependente bem-estar e departamento ( $F=4,837$ ;  $df=4,320$ ;  $p=0,001$ ). De acordo com as estatísticas descritivas e as análises *post hoc*, o departamento financeiro ( $3,16\pm0,30$ ) aparece com maior média para o bem-estar e o departamento de urbanização ( $2,62\pm0,67$ ) apresenta-se com menor média.

#### *Resultados referentes às análises de regressão*

Após verificar o efeito das variáveis demográficas e funcionais, procedeu-se às análises de regressão das demais variáveis antecedentes (configurações de poder e suporte organizacional) sobre o bem-estar.

A Tabela 2 apresenta o resultado da regressão linear padrão, em conjunto, dos 12 fatores das variáveis antecedentes (configurações de poder e suporte organizacional) e da variável critério (bem-estar), identificando quais fatores das variáveis antecedentes podem melhor prever a percepção de bem-estar.

De acordo com a Tabela 2, os preditores de bem-estar pessoal são estilo de gestão, suporte material, sobrecarga de trabalho, ascensão profissional, suporte social e as configurações instrumento e missionária. A configuração de poder instrumento e a sobrecarga de trabalho apresentam uma relação negativa com o bem-estar: quanto maior a percepção dessas variáveis, menor o bem-estar percebido pelos respondentes. Os itens de suporte organizacional e configurações de poder, quando analisados conjuntamente, são responsáveis por explicar 54% da variabilidade da variável dependente bem-estar pessoal nas organizações. Quando analisados os valores padronizados dos pesos da regressão — betas —, pode-se

**Tabela 2**

*Resultado da análise de regressão dos fatores suporte organizacional e de configurações de poder sobre o bem-estar pessoal nas organizações.*

Variáveis	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Valor p**
	0,741	0,549	0,531	
	b	β*	t	
Gestão***	0,118	0,134	2,434	0,015
Suporte material***	0,189	0,170	3,202	0,002
Salário	0,027	0,024	0,579	0,563
Sobrecarga***	-0,076	-0,105	-2,366	0,019
Ascensão***	0,087	0,125	2,650	0,008
Suporte social***	0,072	0,097	1,969	0,050
Instrumento	-0,067	-0,100	-1,868	0,083
Autocracia	-0,028	-0,034	-0,784	0,434
Missionária***	0,205	0,283	5,611	0,000
Meritocracia	0,001	0,001	0,027	0,978
Sistema autônomo	0,008	0,011	0,201	0,841
Arena política	-0,050	-0,072	-1,333	0,184

\*Coeficientes de regressão padronizados; \*\*p≤0,05; \*\*\*preditores.

perceber que a configuração missionária e o suporte material geram maior alteração na variável dependente. O suporte social e a sobrecarga de trabalho apresentam menores betas, o que indica uma menor importância dessas variáveis na equação de regressão.

**Discussão**

As análises estatísticas descritivas apontam que, na percepção dos empregados, a configuração missionária é predominante na organização. As organizações caracterizadas por esse tipo de configuração têm uma forte ideologia de servir à comunidade e, conseqüentemente, um forte compromisso social (Mintzberg, 1992). Geralmente, incentivam a participação dos seus membros e valorizam o seu trabalho. A empresa estudada é uma empresa pública e possui a missão (descrita nos documentos da empresa) de construir a cidade e de, ainda, zelar e cuidar da sua manutenção, o que se mostra consoante com a configuração de poder mais percebida pelos respondentes. Tal resultado também corrobora estudos anteriores que ressaltam a importância da ideologia para orga-

nizações públicas (Melo, 2001; Neiva & Paz, 2005; Dessen & Paz, 2010b).

Constata-se, também, que a configuração instrumento apresenta a segunda maior média. Normalmente, essa configuração é encontrada nas organizações que servem de instrumento para o alcance dos objetivos de pessoas ou grupo que estão fora da organização e que exercem influência sobre ela. A organização em foco serve aos objetivos do governo, é regulada por normas e tem uma acentuada burocracia, que é a melhor forma de o influenciador externo controlar a organização. Assim sendo, o governo nomeia os ocupantes de cargos do alto escalão, por meio dos quais também assegura que seus interesses sejam contemplados (Mintzberg, 1992; Paz et al., 2004).

De acordo com as análises estatísticas descritivas do suporte organizacional, o suporte social e estilo de gestão da chefia são os fatores que mais são percebidos pelos membros da empresa estudada. O suporte social no trabalho diz respeito à compreensão dos indivíduos acerca da existência e da disponibilidade do apoio social e qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e os colegas. Considerando-se que a

média de tempo de serviço dos funcionários é acima de 15 anos, que existem fortes laços de amizade vividos por muitos funcionários e, em alguns casos, até laços de parentesco entre colaboradores, supõe-se que tais fatores podem ter concorrido para os resultados (Oliveira-Castro et al., 1999; Tamayo et al., 2000).

Os resultados apontados na análise de regressão demonstram que a configuração de poder missionária é preditora do bem-estar pessoal nas organizações, em consonância com os resultados de Dessen e Paz (2010b). Considerando-se que os trabalhadores da entidade pesquisada compartilham a missão utópica de servir à construção e manutenção da nova capital, tal fato pode gerar bem-estar. Também parece razoável concluir que a missão da organização interfere positivamente na predição do bem-estar, na medida em que a possibilidade de contribuir para o alcance de uma missão nobre pode servir de fator que impulsiona o bem-estar.

É importante ressaltar que os resultados da análise de regressão apontam que o estilo de gestão, o suporte social, o suporte material e as possibilidades de ascensão profissional são preditores positivos de bem-estar; a sobrecarga de trabalho apresentou-se como preditor negativo de bem-estar. Como se trata de uma organização missionária com ênfase nas relações sociais, o suporte social e o estilo de gestão estão intrinsecamente ligados à qualidade das relações que foram construídas em benefício do trabalhador dentro da organização ao longo dos anos, e isso se reflete na percepção positiva do bem-estar, conforme mostram estudos anteriores (Horn, Van Târis, Schaufeli, & Scheurs, 2004; Totterdell et al., 2004). Contudo, o melhor preditor de bem-estar ainda é suporte material, que ilustra o quanto as condições físicas e os equipamentos influenciam no bem-estar do empregado, corroborando estudos brasileiros anteriores (Paschoal, Torres, & Porto, 2010; Sant'anna et al., 2012; Silva & Ferreira, 2013).

O estilo de gestão da chefia refere-se à percepção dos indivíduos sobre como o supervisor traduz as práticas da organização em sua unidade, ou seja, a atuação da chefia imediata e as relações sociais entre empregados aparece frequentemente na literatura como preditores de bem-estar ou saúde do trabalhador, e esse resultado corrobora estudos anteriores (Horn et al., 2004; Paschoal et al., 2010; Sant'anna et al., 2012). A possibilidade de ascensão profissional, a sobrecarga e o suporte material também se apresentam como importantes preditores, reforçando os achados que ressaltam o papel das condições de trabalho e o ambiente como geradores de bem-estar (Warr, 2007; Paschoal et al., 2010; Sant'anna et al., 2012).

Nas variáveis demográficas, a análise de variância aponta que aqueles trabalhadores que exercem funções de chefia percebem maior bem-estar que os não chefes, resultado esse que corrobora outros estudos da literatura (Horn et al., 2004; Warr, 2007; Paschoal et al., 2010; Sant'anna et al., 2012). A posição social interfere nos afetos positivos que o empregado nutre. O departamento financeiro percebe mais bem-estar que os demais. Nesse departamento, os trabalhadores possuem o maior tempo de serviço, mais idade, maior nível de escolaridade e tarefa de natureza diferenciada. Tais características são fatores que podem estar influenciando positivamente o bem-estar. Outro aspecto importante a ser destacado é que, dentro da organização, apenas o departamento de urbanismo percebe o bem-estar diferentemente dos demais. Como esse departamento representa 42,4% do universo da pesquisa, é o mais operacional em relação aos demais e onde estão concentrados os funcionários com menor índice de escolaridade. O departamento de urbanismo também apresenta as funções mais básicas da empresa e possui condições de trabalho mais precárias.

Entende-se que os resultados apontados nesta pesquisa trazem contribuições que ressaltam que o suporte material (percepção das condições físicas e equipamentos oferecidos pela organização) ainda é o principal preditor de bem-estar pessoal nas organizações. Em primeira instância, as organizações precisam cuidar desse aspecto se quiserem manter empregados com suas necessidades satisfeitas. O departamento de urbanismo da empresa ilustra bastante essa situação, pois apresenta os menores índices de bem-estar e as piores condições de trabalho em termos físicos e de equipamento. Os fatores estilo de gestão e suporte social reforçam os aspectos sociais como influenciadores do bem-estar do empregado, o que remete também à necessidade de as organizações manterem um ambiente de relações sociais harmoniosas entre seus membros.

No que diz respeito ao poder organizacional, a contribuição do presente estudo reforça os poucos estudos brasileiros que chamam atenção para tal aspecto. Estudos que associam as relações de poder ao bem-estar no trabalho são escassos na literatura internacional (Dessen & Paz, 2010b). No que diz respeito a tal questão, parece possível afirmar que a dedicação a uma causa de servir a comunidade pode estar associada a um sentido mais nobre associado à organização e, possivelmente, ao trabalho realizado.

## Referências

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286-295.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.
- Dessen, M., & Paz, M. G. T. (2010a). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, *Psicologia em Estudo (Maringá)*, 15(2), 409-418.
- Dessen, M., & Paz, M. G. T. (2010b). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 3(87), 565-573.
- Ferreira, M. C., Silva, A. P., Fernandes, H. A., & Almeida, S. P. (2008). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). *Avaliação Psicológica*, 7(2), 143-150.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Horn, J. E., Van Tavis, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346.
- Martins, L. T., & Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança: um estudo de caso em uma empresa pública de informática. *Revista de Administração (USP)*, 35(4), 61-71.
- Melo, E. A. A. (2001). *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*, Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona; Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2005). Percepção da influência no contexto do poder organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(1), 103-128.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 22-37.
- Oliveira-Castro, G. A., Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In: A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Godeville-Mourão, R. (2009). Justiça organizacional pessoal e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos (UCGO)*, 36(1), 661-687.
- Paz, M. G. T., Martins, M. C. F., & Neiva, E. R. (2004). O poder nas organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 380-406). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T., Mendes, A. M. B., & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 141-169.
- Paz, M. G. T., & Neiva, E. R. (2014). Configurações de poder organizacional. In: M. M. Siqueira. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 104-122), Porto Alegre: Artmed.

- Paz, M. G. T., Neiva, E. R., & Dessen, M. C. (2012). Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: M. C. Ferreira, & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 105-130). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. *Work and stress, 15*(1), 14-28.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1069-1081.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea, 16*(5), 744-764.
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 29*(3), 331-339.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201-209.
- Sousa, R. R., & Paz, M. G. T. (2009). Valores organizacionais e configurações de poder: as organizações policiais mineiras em foco. *De jure: Revista Jurídica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, 13*, 139-157.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). New York: Harper Collins.
- Tamayo, M. R., Pinheiro, F. A., Tróccoli, B. T., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP) [Resumo]. *Anais da Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia* (p. 52). Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relação com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia, 7*(1), 37-46.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology, 89*, 854-867.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(4), 576-591.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 41-79.
- Williams, K. J., Suls, J., Alliger, G. M., Learner, S. M., & Wan, C. K. (1991). Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: an experience sampling study. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 664-674.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 565-588.
- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: a social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111*(2), 127-138.

**Endereço para correspondência:**

Elaine Rabelo Neiva

SQN 214, Bloco A, apto. 211 – Asa Norte

CEP: 70873-010 – Brasília/ DF

E-mail: elaine\_neiva@uol.com.br

Recebido em 02/09/2013

Revisto em 02/05/2014

Aceito em 06/07/2014